

21 世紀の観光サービス

—観光の舞台づくり—

Japan's Tourism Industry in the 21st Century

高松 克之

TAKAMATSU Katsuyuki

The 21st Century has come to be known as the era of tourism. Within just the past few decades, there has been a tremendous boom in tourism. Countries all over the world have evolved to the point where tourism is viable, and as long as these places remain safe, tourists will continue to visit. In such countries, tourism is often a key industry because it brings in much needed income that supports their economies. To put it another way, although these figures are not usually included in trade statistics, tourism does in fact constitute invisible trade among countries.

The study of tourism can be directly or indirectly associated with various fields of study, including economics, psychology, and sociology. The hotel business is obviously one of the pillars of tourist industry, and in a country such as Japan—which does not enjoy an abundance of natural resources—it is essential to make full use of its human resources in hotels and throughout the international world of tourism. We begin by examining the spirit *omotenashi*—the Japanese art of hospitality—and how Japanese hotels are putting it into practice.

1. はじめに

2008 年 10 月 1 日国土交通省の外局として「観光庁」が発足した。日本の美しい自然と文化、そして日本人の価値を海外に積極的に発信することには意義深いものがある。資源が少ない日本

にとって、この観光立国の実現は、21 世紀の日本の発展に不可欠な重要課題であり、官民一体、国を挙げた推進体制を強化する契機となる。旅の重さと観光の魅力、そして旅の効果について考えてみた。

また、国際交流としてホテルの役割も重要となり、客の期待するものが提供できる「施設」「サービス」「食事」、そして海外のゲストを接客する人材の育成が重要となる。そのため最近ではさまざまな視点から観光を学問的に捉える傾向が高まってきており、観光にさまざまな付加価値を求める動きも現れている。

特に高等教育機関である大学が、多くの観光系の学部・学科や教育の立場を整えつつあることは、まさに時代と社会の要請にふさわしい動きといえる。21 世紀に求められる「人との交流」によって感動が共有できる力を大切に思い、他人に配慮する心を育てる観光サービスの舞台づくりについて、ここでは提示する。

2. 「観光立国」への確かな一歩

日本の観光への注目は、2003 年に小泉純一郎首相（当時）が施政方針演説で日本を変えたいとの演説により、ビジット・ジャパン・キャンペーンがスタートしたのが契機となった。これにより、地域の活性化や経済成長、国際協調に繋がる国の成長戦略として観光の重要性が増してきた。当時（2003 年）、日本を訪問する外国人旅行者は 521 万人だった。

この時、今後の数値目標として「2010 年度に外国人旅行者を 1 千万人とする」を掲げている。各ホテルのスタッフは「Yokoso Japan」のバッチをつけてホテル内にビジット・ジャパン・キャンペーンを啓蒙していた。今でも引き続き、この白いバッチをつけてサービスに当たっているホテルスタッフも見かける。

また、観光系の専門学校では先生がこのバッチをつけて、学生たちに「観光立国」として政府が観光に力を入れたことから、就職に有利という事をアピールしていた。それと共に日本の観光関連事業も 2004 年に九州新幹線開業、2005 年愛知万国博覧会（愛・地球博）開催、2006 年神戸国際空港開港が行なわれ、交通機関の利便性と高い安全性が設定されていた。東京には 2003 年頃から外資系の高級ホテルが続々と開業していく。2007 年には「東京ホテル戦争」などと、物騒な話題が伝播されたが、倒産した東京のシティーホテルは 1 軒もない。それどころか、各ホテルは、施設のリノベーションを行ない、客室の価格見直しにより目標の収益を上げている。ま

さに観光立国としての整備及び運営の施策が整ったといえる。

また海外では、カロリーの少ない日本食がブームとなり「寿司」などの日本料理が世界中で人気となってきた。一昔前までは、外人は海苔なんか食べない、アメリカ人は海苔のことを海に生えている苔と捉えて、こんなものを食べている日本人は気持ちが悪いと外人が思っており、欧米人はそんな気持ち悪い食品を受け入れるはずがない。また、刺身も同じで魚を生で食べるなんて野蛮な民族であると欧米人が言っていたと聞かされたこともある。今では本当に笑い話でしかなく、世界中の主要都市の空港には、ほとんど寿司レストランがあり、小さな町のスーパーマーケットでもパック入りの海苔巻きが売られている。まさに日本食ブームといわれる昨今である。

また並行して、観光政策のテーマである「海外への広報、宣伝活動」「中国・台湾など東南アジア向けの旅行手続きの円滑化」「国内観光の便利さと安全対策」が進むにつれて、箱根や熱海に東南アジア系の団体が押し寄せ、数年前まで客室稼働率に悩まされていた観光地の各ホテル・旅館が活性化してきた。お土産文化のある中国・台湾などの団体がたくさんのお土産を買っていくことによってお土産の質も上がっている。訪日外国人旅行者は1回の旅行で平均18万円を使うと、日本政府観光局（JNTO）は、9月29日に発表した訪日外客消費動向調査の結果で明らかにしている。中国・台湾からの旅行者は平均8万円をお土産代として使い、100万円以上をお土産代に使ったと回答した台湾からの旅行者も数名いたと記載されている。（調査期間は07年12月7日～20日。成田、関西空港の待合室で1泊以上の旅行を終えた帰国直前の外国人旅行者を対象に面接を実施した。サンプル数4659、観光産業新聞8月13日より。）当面の目標は2010年に外国人旅行者の数を1000万人にすることが与えられた達成課題である。2007年の訪日外国人観光客はすでに835万人であり、あと目標である1000万人をどのような戦略を用いて達成できるのか、これからの観光庁の手腕に期待するところである。

しかし、2008年7月に米金融危機の影響を受けて世界の株価が急落したことから、実体経済が大変厳しい状況に変わってきた。米国だけではなく日本訪問外国人の61%を占めている韓国、台湾、中国にも未曾有の金融不安は長期的不況になるとの認識から、観光を控えるということが予想される。極論からいえば、平和産業、景気変動型産業の観光業は世の中が不況になれば成長は難しい。2010年の外国人集客が1千万人を超える目標を達成することはここにきて黄色の信号が点滅していると考えられる。しかし、それに替わる特別な産業が日本にない以上、21世紀の観光産業に期待と注目が集まることは必至である。資源のない日本にとって、優れた人材が国際社会のすべての面で能力を発揮する以外道はないとよく言われる。

金子一義国土交通・観光立国担当大臣が日本訪問外国人旅行者数を2030年に2千万人にする

ことを掲げた中長期戦略を実現可能にするためにも、まさに観光に携わる人材の育成が不可欠となる。

3. 観光を学問として捉える

今年 4 月時点で「観光」「ツーリズム」「ホスピタリティー」などを学部や学科の名前に使ったのは 37 大学 40 科目で、定員は 10 年前の 6 倍に増えている。2009 年には亜細亜大学など首都圏の 3 大学が、観光関連の学科を開設する予定である。この背景には「観光立国」の実現に向けた政府の取り組みが影響していることは間違いない。物質社会が硬直化して、ホスピタリティーの視点や地球環境のエコ・ツーリズム、食の安全など、観光に関する新しい考え方がこれから提唱されることである。

また、東京一都に集中してきた日本の社会構造を観光によって地域再生事業を各地で活性化させ広く展開するために、専門性と日本を素晴らしい国にしたいという大きな夢をもった若い人材を育成することが必至であり、大学の教育の役割は重要になる。いずれにしても日本の観光立国推進計画は、日本を世界の中で認知してもらうための大きなチャンスであり、魅力ある国へと変化することが期待できる。

4. 観光の魅力について

人々は、旅にたくさんのテーマを求めている。

名所旧跡を巡りレジャーとしての観光から歴史を感じ人生を重ね合わせて、一人ひとりの自己問題解決の糸口が見つかることがある。または、キリスト教徒の巡礼や日本でも四国巡礼のように、宗教の求める崇高さを旅の中で学ぶことが目的であることもある。さらに内面的に悩みをかかえ、それを解決するために、イエス・キリストと同じように十字架を背負った受難の旅を追体験することによって、人々の気持ちが清められると感ずることが、巡礼にむかう信者の目的である。悩みをかかえている人にとっては、信仰の旅に出ることによって悩みが解決できると考えている。つまり旅には現状の自分または、自分の周りを変える奇跡を起こす力があると考えているからだ。だから、熱量を出して旅をすることによって自分の中だけで知っていることだけではな

く、いろんな困難があつて生きている実感を得ることが旅の目的と捉えている。それは、生活や文化の違う他国のしきたりや制度、衣食住の違いやその繁栄を実際見聞してさまざまな視点から異文化の良い所を学ぶことにもつながる。さらに、海外に滞在して、自国及び地域における自分の生活を客観的に考え、社会を省察することによって自己の可能性が見えたり、将来の目標が現環境下では考えられなかったひらめきで脳が活性化して分かることもある。旅行はポジティブなことなのだ。ポジティブなことを考え、笑顔を作るだけで脳は影響されて楽しく活動的になることは脳科学の分野で証明されている。まさに旅は未来を考え、大変なこともあるが、自分のペースにあわせてたくさんの人に出会って自己改革ができるチャンスでもある。自分の長年生活していた環境からは味わえない、非日常的な発見により好奇心や知識力を満足させることができるのだ。ただし、世界中の国がすべて安全ではないということも事実であり、できるだけ危険を回避することも重要になる。

そのため現在では、目的地を訪れる前に、たくさんの情報を得るシステムが、IT 機器によって開発されている。その結果、観光客はその情報により実際にその地を訪れイメージを確認することが可能となった。これによってかなりの危険場所を避けることができ、安全な対策が取れる。ただし、これはあくまでも安全といったイメージであり、実際に求めているものは現地に出かけていくことで変化が起こる。その変化を期待している人もいる。もちろん安全は第一であるが、人間はイメージが許容範囲と同じであった場合は、それが当然だと思い、感動は起こらない。これだけのお金を使ったのだから当然のように思うだけである。多少のハプニングによって感動・感激を期待しているからである。これは、ホテルのサービスでも同じことである。次は旅行の中でも、重要な意味を持つホテルについて、役割と宿泊する客の期待を考えてみる。

5. ホテルの役割

ホテルとはラテン語の「ホスピターレ **Hospitale**」(旅人や客を温かくもてなす)から転化したものであるが、キリスト教の巡礼が盛んとなったローマ時代には、街道沿いにある巡礼をサポートする民家で、疲れた旅人に無料で宿舎や食事を提供したり、病気の治療を行なったことからその民家のことを「ホスピス **Hospice**」とも呼んでいた。そしてレストランの語源である仏語の「**Restaure**」とは「健康を回復させる」の意味も持っている。

ホテルは宿舎であり、治療をする病院であり、心体共に回復させる施設を持ち合わせている建

物であると考えられている。そして、レストランで食べる食事の効力は人間の生活を営んでいくために必要な栄養素を取得してエネルギーに換える働きがある。また、巡礼者は教会や寺院での宿泊により、そこで作られる薬草酒やワインを提供されていた。元来、酒は薬だったので教会では旅人のためにワインの研究に取り組んでいたのだ。

フランスのシャンパーニュ地方ではいろいろなワインを混ぜ合わせているうちにドンペリニオン牧師によりスパークリングワインが発見されている。それをイギリスの貴族達はシャンパーニュと呼び、品格のある飲物として珍重したのである。ホテルのイメージとはまさに旅人に品格のある空間を提供し、異文化の尊重 (Local customs) を理解して、相手の価値観を尊敬すること、そして安全であることが求められる。

現代ではそれをプロトコール (国際儀礼) と呼んでいる。国によって文化・習慣が異なるので、国際交流の場所であるホテルにおいては、ルールを守りながらお互いの価値観を理解することが求められるわけである。つまりホテルはコミュニケーション能力が試される場所でもあったのだ。その基本となるのは「食事」である。この「食事」の核を見失うと人間が貧乏になる。食べ物とはいつも争いの原因となるが、積極的に分配することによって、持ちつ持たれつの関係から譲り合いの気持ちができ「社会性」が生まれてくる。

我々の祖先は森から出て、平地で生活するようになった頃、手に入れた食料はすぐに食わず、安全な場所に持ち帰って子供や女性、老人と一緒に分けて食べていた。そこで共に食べ、育むコミュニケーションが生まれて家族の大切さを知ることになる。そして美味しいことが笑顔で伝わり、笑顔がポジティブな発想をつくり活動的になる。

共食には、一斉に食卓につき「いただきます」「ごちそうさま」「乾杯」という掛け声と共に体験する幸せを感じることができる。更に食卓はしつけの場でもあった。

楽しい時には脳が活性化されて良いアイデアが次々と生まれてくる。それがお互いをますます結びつける要因にもなる。人はもっとうまいものを食べたいと思う発想からファッションや音楽など多様な文化と「食」を結びつけ、新たな楽しみを作りだすこともできる。他人との体験を共有しコミュニケーションができる「食」は、信頼関係を深める重要な絆になる。

現代では若者の一部は、部屋に閉じこもり、空腹になるとカップラーメンやスナック菓子でお腹を満たし、サプリメントで栄養を摂取すると聞いている。一人でテレビを見ながら、またパソコンをしながら合間に食事を取る。それによって食べることへの関心がなくなり、生活の中での優先順位が低くなっているのは美味しい食事と楽しい食事を子供の頃から経験していないからだ。コミュニケーションがない「食」は、やせ細り、食べることに興味がなくなると病気になる。こ

れは問題である。まさに食事は文化であり、それを次世代に伝えることは、社会の責務でもある。そのためにもホテルでの食事は美味しければならない。そして栄養豊富で身体に良いものを提供しなければならない。そして季節を感じさせ、味わうという感覚と感性を養う文化を創ることが役割となる。

次にホテルは安全でなければならない。旅の重さは非日常から来ている。

いつもと違うことは目新しいことの発見が多いものである。楽しい、まさか、こんなこともできるのだという驚きの体験と、水の味が変わっていて飲めない、小銭をごまかされて嫌な思いをした、こんな簡単なことなんでできないの？等、自分の国では考えられないこと、つまり負の非日常的評価と両方が頻繁に起こるものだ。街の匂いが違うことでさまざまな感情が湧いてくる。それによって現在の自分と周りの環境からいろいろな比較によって理解できるのだ。

まずは、「郷に従え」が基本的条件となる。しかし、自分が考える世界の常識的範疇から考えて納得しないことに関してはそのことを責任者に問いだし、解決する努力が必要になる。ささやかな抵抗かもしれないが、納得しないことはその場で考え、積極的に意見を言うことが旅行中の基本となり、お互いに理解が深まることにもなる。多少の犠牲を払うこともあるが、その仲介役となるのがホテルの役目である。お客様係（concierge）が担当する。それはホテルの質にも関係がある。まずホテルは「安全であること」を客に理解してもらう。そして安心して清潔な客室で寛いでもらうことがもう一つの役割である。

6. 客の期待と評価

さて、客がホテルに期待しているものとは、どんなものなのか？

それは大変難しい課題であり、一概に想定はできない。レストランの新人ウェーターが客に喜んでもらおうと一生懸命メニューの説明をしたら、後でそのサービスが「なれなれしくて閉口したよ」と店のマネージャーに言い残して店を出て行く客もいる。カップルの客だからと気を利かせて離れてサービスをしていると「この店のサービスは冷たい」と手紙をもらうこともある。一般には、熟年者、若年層、家族連れ、男性、女性、顧客、一見客など多少類似する共通項目を考えて、そのニーズの種類を自分だったら、このような行動をしてもらったらうれしいと感じ、行動することがホテルマンには必要になる。

そのため、この業界では経験のあるベテランスタッフが客の空気を読み取り、客を分析する技

術が優れているとの共通認識がある。その一方であまり客あしらいにこなれてくるとそのことで警戒される場合も多い。従ってある程度、場数を踏んで客の心理が理解できる適性や資質を持っているスタッフがたくさん働いているホテルが一流ホテルと評価されることになるだろう。ホテルは労働集約産業であり、感動共有産業というように「人」が基本になることは言うまでもない。

また、客がサービスを購入する前に、客自身が何らかの満足に対するそれぞれの基準を持っている。それは、今まで提供されてきたサービスの経験とその蓄積が期待の基準を設定することになる。または、初めての体験であっても、友人や知人からの口コミやマスコミの広告、専門誌のランキング評価によって、無意識の内にほのかな期待の基準が設定されてくる。この期待に応えることが客の満足に繋がるのだ。

ただし、サービスが許容範囲と同じであっても客は満足しないだろう。客にはそのサービスを受けることが当然であり、宿泊者である以上自分にはそれなりの高額な代価が生じていると考えるからだ。非日常的である5星のホテルでは、客の求めているサービスの質はもっと高くなる。そして期待しているサービスよりも紙一重でも優れたサービスを受けて初めて客は満足して評価する。そして、納得したサービスは口コミで同じ層の客に伝播される。客は、満足した好きなホテルにはリピーターとして認めてもらえるように品格をもって頻繁にホテルを利用するようになる。そしてホテルマンは品格の持った客に育てられ、客はホテルのファンとなって固定客になることが大切になる。そのためホテルは客を区別（差別）する。誤解を恐れずに言うと客も区別（差別）してもらうことを望んでいる。それは、飛行機の中でのファーストクラスのサービスに値する。（飛行機の中では座席や食事は差別し、サービスをするスタッフさえも違う。）ホテルでも同じように「あうんの呼吸」で、その客のトリートメントをグレードアップする。それは、他の客から見えない客室内から始まる。ホテルでは顧客に対してフルーツやチョコレートまたは花束のコンプリメンタリーサービス（ルームサービスが無料でホテル総支配人のメッセージカードをつけてお届けする）を行ない差別化を客に強調する。レストラン・バー及びロビーではホテルスタッフが「我々はどんな時でもお客様をしっかりと見ていますから何なりとお申し付けください」と小さな仕草で客に伝えている。それをタイミングよく受け取ること事のできる客が定着するホテルこそが評価の高いホテルになるのだ。

7. ホテルの雰囲気と安全を考える

ホテルにとって大切なことはリピーターを育てることであり、リピーターの定着率が高いホテルは広告・宣伝などの経費を節約でき、より安定した経営を維持できる。そして客の素性を知っていることは安全にもつながる。また、人間には居心地の良い環境空間がある。その空間とは、建物や施設のみならず、その中にいる「人」がその役割を果たすことも多い。そこで働いている従業員の質は勿論だが、客の質も影響してくる。客と従業員の質がホテルのグレードを上げるのだ。ホテルは「人なり」で、そのサービスを受けるのにふさわしいゲストの影響力が需要である。

一流ホテルには玄関からロビーの絨毯を踏んだ瞬間に独特の威厳を感じ、神経が硬直して緊張することがある。その原因は、豪華な施設の充実にもあるが、この独特の空間をかもし出す雰囲気は、客と従業員の静と動が交じり合っている「賑わいの空気」である。その空間に溶け込み、そこで顧客と呼ばれる人間になりたいために頑張って会社を立ち上げ成功して夢を叶えた、と言うエピソードを私の客から聞いたことがある。このホテルの顧客になることにステータスを感じ、それを目標に仕事を頑張ったというのだ。まさにそのような夢を来館する客に作るホテルの雰囲気がこの環境空間にはある。事実、アメリカでは仕事の交渉相手が宿泊するホテルのランクによって商談の成功に結びつく可能性が高いと考えられている。最高のシティホテルで一番安い部屋に泊まって、ホテルの施設を使って交渉するのがアメリカ流ビジネスマンだ。

1970年代の頃には、そのようなホテルが日本に3軒あった。そのホテルは御三家と呼ばれて時代の寵児として一時囃された。しかし、経済バブルにより質よりも儲かる経営を重視するようになり、客室よりも売り上げが大きい宴会やレストランの充実を図り、たくさんの投資により豪華絢爛たる施設ができていった。小さく狭い客室と豪華な宴会場により宿泊客よりもレストランやバー及び宴会の施設に戦力を注入し、外部の客をホテルに入れて売り上げを伸ばしていく戦略に変えていったのだ。また、異業種（電鉄・不動産・航空業界）のホテル業界進出により、その売り上げ比率はレストラン・宴会売り上げが70%、客室売り上げが30%と飲料部門が中心となっていく。まさに、二律背反のバランス感覚が崩れて、客が求める質と安全よりも企業が求める利益を重視することになったのだ。そして世の中は物の時代から、人の時代に変化してくる。

「お客様はすべて神様です」から「客の細分化」が始まり、すべての客を満足させることに限界があることを知っていく。2007年開業した六本木にある外資系有名ホテルの外国人総支配人は富裕層1%だけが我々の客であるとテレビで公言していたのには驚いた。たくさんの客に来て欲しいとは思わない、選ばれた客だけが我々の客である。それは「平均」や「平等」「皆が1等賞」といった言葉が好きな日本人には奇異に感じられるはずだ。現代は、究極の旅をしていた「巡礼の旅」とは違い、客のニーズや目的が多様化されている。欧州のホテルは、王侯貴族のための

宿舎としてホテルを作り、客と従業員は上下関係にあった。アメリカのホテルは、市民のためのホテルで客と従業員は平等と言う発想がある。そして現代では、ザ・リッツ・カールトンホテルの有名なクレド（信条）の一文に書かれている“*We are ladies and gentlemen, Serving ladies and gentlemen.*”のモットーのように共に崇高な気持ちで理解し、素晴らしいものを創造していこうといった顧客と従業員両方の満足（Customer Employ Satisfaction）がある。一流といわれるドアマンはすべての人に優しいわけではない。みんなに優しく、たくさんの人に来館して欲しいとなると、ホテルはアミューズメント施設になる。ホテルに宿泊・食事・会合などを中心とした目的がなければならない。そのため、その目的を持っている人を守るためにも「ホテルは安全」でなければならない。ホテルの入口からドアマンは館内で問題を起こす可能性のある人を入れてはいけない。ドアマンの仕事はホスピタリティー（歓迎）とセキュリティー（警備）という2つの任務を請け負っている。この仕事は愛想を振りまくことではない。高い帽子とマントをはおり、凛々しく入口で歓迎をすることは、次のステップ（館内に入って目的を完成させる）にたくさんの期待を与えてくれる。しかし歓迎されない客には、にらみを利かせエントランスの前で構える場合もある。ここで敷居を作るかどうかの判断は大変難しい。これこそがこれから迎える21世紀のホテルに求められてくる「人を選ぶ」といった課題である。

まとめ

ホテル業は1年365日休みが無く24時間営業活動を行なっている。職種は多岐にわたり勤務シフトも一律ではない。朝早くベーカリーが仕事を始める頃に、バーのスタッフが仕事を終える。都会のシティホテルではコーヒーショップやフロントオフィス、客室、ルームサービスでは24時間営業しているところが多い。そのためホテルでは各セクションのチームワークとシステムの合理化によって仕事の引継ぎと伝達がチェーンのようにバトンタッチされていく。その結果、ホテルの評価は人によってさまざまに変わってくる。それはホテルの評価が従業員の優劣によるものがほとんどだからだ。たまたま優秀な従業員からサービスを受けた客はホテルを絶賛し、感性の鈍い従業員からサービスを受けた場合はその従業員を責めるのではなく「このホテルにはがっかりした」という評価にすり替わってしまうのだ。どんなに豪華な設備と運営ノウハウを備えている評判の一流ホテルでも、最低の評価を受けるときがある。つまりホテルは接客している従業員の質が重要になるからだ。サービスには、タイミングがある。感動を偶然や個人の能力に頼ら

ず、誰もが使いこなせるようにできないものか。これは仕事に誇りを持ってホテル（企業）に参加することであり、ホテルは従業員のものだというフィロソフィーがなければ心からのサービスはできない。外資系ホテルでは「エンパワメント」として従業員が自身の判断でタイミングを失わないサービスを決断して、時には通常業務から離れて、またセクションの壁を越えて実行するために、全社員に1日2000ドルもの決済権が与えられているケースもある。客を喜ばせるために従業員自身の達成感（ビジョン）を進化させるためだ。もちろん廻りの協力が必要だという事は言うまでもない。そして、Customer Satisfaction(顧客満足)から Employee Satisfaction(従業員満足)そして Employee Engagement(従業員愛着感)の概念が導入され始めてきた。

ホテル企業で一番大切なのは、客に奉仕する仕事である。その中で直接客に接する従業員、配膳会スタッフ、アルバイト、インターンシップの学生の人たちと、客に奉仕する人たちに奉仕する部門のマネージャー、取締役、社長の2種類の職務があるのだ。今までのピラミッド型の組織図とは反対に、逆三角形の組織図になるだろう。客に直接応対して満足してもらった販売担当スタッフにも満足できる仕事をしてもらうことがホテルの評価を上げることになるからだ。すなわち、「上司」と呼ぶ1人に仕えるのか、自分を「上司」と呼ぶ人たちに奉仕するかが重要になる。これは自分の責任を放棄したことではなく、最前線で頑張っている人の声をしっかり聴くことによって、皆が客の声を聞くよう奨励することなのだ。

それにより優秀な人材を獲得することができ、更にトレーニングを継続することによって目標と使命と役割が見えてくる。これが先ほどの「ホテルは従業員のものだ」に変わってくる。それをゲストに還元するからお仕着せでない心からのサービスができるのだ。ホテルマンを目指す若者に、日本のおもてなしの心を持った素晴らしい人材に育て、目標、使命、役割を理解する力を養い、夢や目標設定を明確にイメージさせることが必要だ。この意識は自分を大きく変える。その中には楽しさ、豊かさ、感動、興奮が詰まっている。そして、この人材を長く定着させることがホテル業界への発展に寄与することになる。

そのキーワードは、やはり「教育」である。

参考文献

- 1) 橋本保雄 (1999)『橋本流接客術（人をひきつける8つの力）』 大和出版
- 2) 桐山秀樹 (2007)『頂点のサービスによこそ』 講談社

- 3) ベッツィ・サンダース (1996) 『サービスが伝説になるとき』 ダイヤモンド社
- 4) 三木谷浩史 (2007) 『成功のコンセプト』 幻冬舎
- 5) 力石寛夫 (1997) 『ホスピタリティー』 商業界
- 6) 力石寛夫 (2004) 『続ホスピタリティー』 商業界
- 7) 奥谷啓介 (2008) 『海外旅行が変わるホテルの常識』 ダイヤモンド社
- 8) 朝日新聞 (2008 年 10 月 1 日朝刊) 魅力ある日本をつくる・期待が集まる観光学
- 9) 『週刊 Hoteres』 (2008 年 9 月 19 日号) 観光立国へ オータパブリケーションズ
- 10) 田中掃六編著 (2008) 『実学・観光産業論』 プラザ出版
- 11) 高月璋介 (2004) 『基礎から分かるホテルマンの仕事』 柴田書店